



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

**WESLEY TADEU SOUSA PIRES**  
**21426400**

**EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD):**  
**Percepção dos Gestores de uma Organização de Materiais de**  
**Construção acerca da EaD como ferramenta de Treinamento e**  
**Desenvolvimento**

Brasília  
2017

WESLEY TADEU SOUSA PIRES

**EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD):  
Percepção dos Gestores de uma Organização de Materiais de  
Construção acerca da EaD como ferramenta de Treinamento e  
Desenvolvimento**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso de Administração  
de Empresas do Centro Universitário  
de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Antônio  
Lisboa Cordeiro.

Brasília  
2017

WESLEY TADEU SOUSA PIRES

**EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD):  
Percepção dos Gestores de uma Organização de Materiais de  
Construção acerca da EaD como ferramenta de Treinamento e  
Desenvolvimento**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso de Administração  
de Empresas do Centro Universitário  
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

Banca Examinadora

---

Prof. (a):

Orientador(a)

---

Prof. (a):

Examinador(a)

---

Prof. (a):

Examinador(a)

Brasília  
2017

# EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Wesley Tadeu Sousa Pires  
Marcelo Antônio Lisboa Cordeiro

## RESUMO

O presente artigo aborda a educação corporativa como ferramenta de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Sendo assim, foi realizado um estudo de caso em uma organização do setor de materiais de construção, mais precisamente, uma multinacional há mais de 15 anos no Brasil, possuindo por diversos anos seguidos, o prêmio de melhor empresa para se trabalhar no país. O estudo foi realizado com dois gestores, que já realizaram cursos pela plataforma EaD da empresa em questão. O objetivo foi avaliar suas percepções acerca dessa nova ferramenta de ensino. Que traz como vantagens a flexibilidade de espaço e tempo, autonomia, além de ser uma forma de ensino menos onerosa para a organização. O referencial teórico buscou conceituar a educação a distância e discutir os conceitos de educação corporativa e treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, foi possível observar a percepção dos gestores acerca dessa nova ferramenta de ensino, que ocorreu por meio de entrevistas por pauta. Para análise de conteúdo foi utilizado o método de categorização incidente por incidente, conforme consta na teoria “fundamentada nos dados”. Como conclusão verificou-se que os conceitos teóricos trazidos pelos autores, dentre eles, as vantagens da Ead, foram de acordo com o observado na prática, conforme citados por ambos os gerentes. Dessa forma percebeu-se que a EaD é uma forma de ensino que vem crescendo dentro das organizações e que cada vez mais vem ganhando força no mercado corporativo.

**Palavras-Chave:** Educação a Distância. Educação Corporativa. Treinamento e Desenvolvimento.

## 1 Introdução

Com o advento da tecnologia, o mundo em que vivemos passa hoje por uma verdadeira revolução. Nosso século é marcado por uma voracidade de processos tecnológicos que mudam a todo instante nossa forma de agir e pensar. A tecnologia se tornou um novo marco na história, pois foi através dela que conseguimos encurtar distâncias, rompendo barreiras geográficas, além da capacidade de influenciar culturas e gerar transformação social.

Atualmente, os investimentos na área tecnológica cresceram bastante, surgindo assim uma ferramenta aliada para ajudar nesse aperfeiçoamento: a tecnologia da informação que contou com o apoio do surgimento de uma nova geração, a geração do conhecimento. Conforme cita Hargreaves (2004), essa geração forma uma sociedade na qual o fluxo de informação é sempre constante, onde o conhecimento é flexível e mutável e, sendo assim, termos típicos dessa época, como a flexibilidade, a criatividade, e também, a pró-atividade, fazem toda a diferença, principalmente no meio organizacional.

Nesse ritmo, as organizações passaram a trazer o meio tecnológico para dentro de seus limites, tornando-o seu principal aliado na busca de crescimento. O investimento em conhecimento pode gerar bons lucros aos negócios, tornando-se uma oportunidade de criação de vantagem estratégica. Foi assim que as instituições passaram a exigir alto grau de conhecimento através de qualificações profissionais. Nesse contexto, Beal (2009) afirma que a tecnologia da informação veio para desenvolver as organizações em vários quesitos, tais como: tomada de decisões, planejamento estratégico, comunicação, entre outros.

Uma das áreas que a tecnologia vem impactando muito é a educação, a qual agora cada vez mais está “a distância”. O conceito de educação a distância já é bastante difundido no século em que vivemos, porém, seu início não é tão recente assim. Por volta do fim do século XIX instituições de ensino começaram promovendo cursos que eram oferecidos por correspondência. Eram assim os primeiros vestígios da modalidade de cursos a distância (TACHIZAWA; ANRADE, 2003).

Nessa época, porém, os cursos só eram oferecidos a estudantes que não alcançavam resultados satisfatórios em seus estudos, dessa forma sua imagem era vista como negativa. Contudo, não é que vem acontecendo atualmente, pois com a ajuda da tecnologia a EaD passou a dispor de uma outra imagem que vem tomando

cada vez mais espaço, seja no meio educacional ou mesmo no meio organizacional, através da “educação corporativa”.

Uma das principais importâncias da educação corporativa está nos diversos retornos que a organização pode receber, como: a motivação de seus colaboradores, a obtenção de maior produtividade e, claro, os retornos financeiros, tanto para os funcionários, que serão mais bem vistos pela sua capacitação, como também para a organização, pois colaboradores motivados e engajados trazem uma posição de destaque às empresas (EBOLI, 2004).

Este estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: “de que forma os gestores de uma multinacional de materiais de construção percebem a educação a distância como ferramenta de treinamento e desenvolvimento? E como objetivo geral: identificar a percepção dos gestores acerca da EaD como ferramenta de T&D. Os objetivos específicos são: apresentar referencial teórico sobre educação corporativa e treinamento e desenvolvimento, descrever a metodologia de estudo de caso com base na teoria “fundamenta nos dados”, apresentar os resultados em forma de categorias incidente por incidente, por fim, discutir os resultados à luz da teoria de EaD.

Tendo em vista o acima explanado, a motivação desta pesquisa se faz pela grande relevância e importância que a educação corporativa vem tomando ao longo dos anos, visto que essa ferramenta já se tornou um diferencial estratégico dentro das organizações pois, a princípio, é uma forma de ensino menos onerosa e que traz praticidade aos colaboradores, pois esses não precisam estar presencialmente em um mesmo espaço e tempo para poder realizar aulas/cursos.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Educação a Distância**

Segundo Schlosser (2010) a educação a distância é uma forma de aprendizagem que objetiva ensinar através do aperfeiçoamento das habilidades dos estudantes. Objetivando assim que esses construam suas próprias competências.

O conceito mais convencional de educação a distância é o ensino no qual professor e aluno estão distantes no espaço e/ou tempo. Um dos pilares básicos para a existência da EaD é a distância, o espaço geográfico em que se encontra aluno e professor.

Na literatura Moore e Kearsley conceitua a EaD como:

Educação a distância é o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais (MOORE; KEARSLEY, 2007, p. 2).

No mesmo sentido Aretio conceitua como:

EAD é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional que substitui a interação pessoal, em sala de aula, entre professor e aluno como meio preferencial de ensino pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização tutorial, de modo a propiciar a aprendizagem autônoma dos estudantes (1994, apud GUAREZI; MATOS, 2012, p.19).

A EaD é uma nova modalidade de ensino e para tanto há uma nova necessidade de espaço e tempo, pois os processos de ensino e aprendizagem ocorrem em situações não convencionais, ou seja, em tempos assíncronos e espaços diferentes. Logo, se utilizar de metodologias clássicas, ou mesmo copiar materiais didáticos sem a devida readequação, é ir de contra as particularidades que a EaD possui (GUAREZI; MATOS, 2012).

Apesar de muitos acreditarem que a educação a distância é um fenômeno recente e que só é possível através da utilização de meios tecnológicos, ela já possui uma longa trajetória. Segundo Moore e Kearsley (2007) a educação a distância passou por diversas gerações até chegar nos modos atuais:

- A. **Primeira Geração: Estudos por correspondência** - Esta geração teve início por volta do século XIX. É marcada pelo surgimento de uma nova tecnologia – os serviços postais. Dessa forma ocorreram os primeiros cursos orientados por professores a distância. Os materiais dos cursos eram impressos e enviado pelo correio as casas ou até mesmo trabalhos dos estudantes.
- B. **Segunda Geração: Novas mídias de transmissão por rádio e televisão** - Esta geração se utiliza de outros meios de comunicação para a realização do estudo a distância. É marcada pelo acréscimo de outras mídias de comunicação, tais como: televisão, rádio e até mesmo o telefone. Através destas novas tecnologias os alunos as utilizavam para transmissão do ensino a distância. Esta fase é marcada pelo início dos telecursos.
- C. **Terceira Geração: Universidades abertas** - Esta geração é marcada pelo início da criação das universidades abertas. Sua principal finalidade era a abertura do ensino para alunos não universitários. Sua utilização se dava através de materiais impressos, transmissão por TV ou rádio. Os meios de comunicação basicamente eram os mesmos, a diferença é que havia uma maior interação entre todos eles.

- D. **Quarta Geração: Aprendizagem Flexível** - Sua forma de transmissão de informações foi marcada através das primeiras incidências do uso da rede de internet. Essa geração dá início à interação simultânea entre professor e aluno através do uso da internet. Surge também a teleconferência. Inicialmente as transmissões eram apenas por áudio. Logo depois áudio e vídeo simultaneamente.
- E. **Quinta Geração: Tecnologia da informação** - Esta geração é marcada pelo uso demasiado das tecnologias atuais. O uso da rede sem fio e também com o surgimento das redes de cabos óticos, fizeram com que houvesse uma maior convergência entre texto, vídeo e áudio, em plataformas únicas. Maior interatividade com o uso das videoconferências, através da educação na web, produzindo assim estudos EaD em escala mundial.

Outros autores, porém, acreditam na existência de uma sexta geração, a geração “*Second Life*” como ficou popularmente conhecida, ou geração dos mundos virtuais imersivos, conforme citado por Gomes (2004). Esta geração é baseada nos jogos virtuais, e em ambientes 3d. São ambientes virtuais que utilizam a realidade virtual como forma de ensino. Este tipo de plataforma é a transferência de situações reais para o mundo virtual.

Como vantagens da EaD, tem-se: uma maior quantidade de pessoas atendidas em um único curso; vantagem de oferecimento de materiais em formato digital – o que oferece praticidade de leitura e visualização; o oferecimento de materiais de aprendizagem mais ricos e em formatos variados, como por exemplo os de aprendizagem multimídia, como também a grande facilidade de estudo, pois a EAD não limita as horas nem existe um local fixo (EBOLI, 2004).

## **2.2 EAD Corporativo**

As organizações do século XXI possuem uma grande necessidade de estarem em constante aprendizado. Este é um fator de extrema importância para quem quer se manter no topo neste meio cada vez mais competitivo. Com o advento da tecnologia as disputas tornaram-se ainda mais acirradas. Na tentativa de sempre atender melhor às necessidades de clientes cada vez mais exigentes, ou mesmo na criação de novos produtos, as organizações precisam estar em constante aperfeiçoamento, e isso pode ser feito através da “educação corporativa”.

Para entender a educação corporativa como método importante de ensino é preciso conhecer as variáveis que serviram de base para o aparecimento deste



acontecimento. Segundo Meister (1999) são 5 forças ou acontecimentos que tornaram possível esse fenômeno:

- A. **Organizações flexíveis:** São organizações onde o estilo de liderança é descentralizado, trazendo uma capacidade de resposta mais rápida aos problemas, além de seu estilo de liderança heterogêneo.
- B. **Era da Informação/Conhecimento:** Na era da informação, o conhecimento torna-se vantagem estratégica para ganho de vantagem competitiva no meio organizacional ou mesmo no ganho individual.
- C. **Rápida obsolescência do conhecimento:** Neste mundo completamente globalizado de hoje onde existem um infinito processamento de informações e tecnologias, o conhecimento de hoje pode se tornar defasado no dia seguinte.
- D. **Empregabilidade:** Se diz respeito às competências essenciais, capacidades técnicas e até mesmo habilidades pessoais.
- E. **Educação para estratégia global:** Neste século, com o mundo cada vez mais globalizado é necessária uma educação que forme pessoas com visão global.

Segundo Litto e Formiga (2009), com a iniciação da educação corporativa nas organizações, o treinamento, agora feito pelas empresas, passa a ter um novo posicionamento. Com isso o que era tratado apenas pelo setor de recursos humanos agora vira gestão estratégica, sendo tratado pela cúpula da organização e não apenas por um setor isolado.

Apesar de ser tema pouco recente no meio organizacional no que diz respeito aos treinamentos e desenvolvimento de funcionários, segundo Eboli (2004) é preciso a observância de que programas educacionais nas organizações existem há bastante tempo, porém, frequentemente esses eram limitados apenas aos níveis gerenciais e à alta cúpula administrativa.

Como reação às novas tecnologias e a um mundo cada vez mais globalizado, o investimento em educação continuada organizacional é bom para o empregador e para a empresa, pois esta aprendizagem volta em competência organizacional (EBOLI, 2004).

Como forma de educação continuada, surge a educação a distância, um novo modelo de aprendizagem que vem ganhando bastante espaço ao longo dos anos, assim como também no meio corporativo.

E uma das alternativas crescentemente utilizadas por essas organizações é a educação corporativa com o uso dos recursos do ensino a distância. Tais organizações, tradicionalmente, têm adotado como foco de atuação em

treinamento e desenvolvimento de seu pessoal a mera atualização de qualificações e experiências profissionais. Com o passar dos tempos, ocorreu o deslocamento deste foco, e treinamento de pessoas tratadas, isoladamente, e em eventos únicos, para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização. Ocorreu migração de um ambiente em que os empregados assistiam aulas para um cenário de equipes de trabalho que colaborou a fim de tornar-se uma comunidade de aprendizado (TACHIZAWA; ANRADE, 2003, p.88).

Para Meister (1999), a educação corporativa objetiva uma ligação da estruturação dos métodos de ensino aprendidos e os objetivos organizacionais. Dessa forma os acontecimentos atuais mostram que a EaD ganha cada vez mais função de destaque e de suma importância dentro da área organizacional.

Essa forma de ensino, a distância, mais flexível e mais interativa da EaD, torna o ambiente organizacional bastante propício a esta nova modalidade de ensino. Geralmente os maiores gastos são com custos de implementação, pois no geral a EaD traz a grande vantagem de ser mais rápida e ágil no que se diz respeito ao treinamento dos colaboradores.

Tachizawa e Andrade (2003) consideram a Educação a Distância como uma tecnologia que promove a transformação, pois esta contempla tanto a organização quanto seus funcionários.

Outro fato que torna o EaD rentável organizacionalmente é a capacidade de maior abrangência territorial. Sendo assim há a possibilidade de treinamento de vários colaboradores ao mesmo tempo, mesmo que estes estejam em qualquer parte do globo terrestre, bastando apenas um computador conectado à internet.

Para Litto e Formiga (2009, p. 227):

A educação corporativa está fortemente referenciada no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias em dado contexto de mercado. Uma vez que esse contexto, por força de variáveis como concorrência, tecnologia e inovação, se tornou tão complexo, não é possível dar conta de suas demandas apenas com as ferramentas do treinamento tradicional.

## **2.3 Treinamento e Desenvolvimento na Organização**

Com o advento da sociedade do conhecimento, as pessoas passaram a possuir uma maior posição de destaque nas organizações do século XXI, e neste sentido o treinamento e desenvolvimento passou a ganhar cada vez mais força nas corporações, as quais, buscando vantagem competitiva, propiciam o desenvolvimento de seus próprios funcionários para a obtenção de retornos organizacionais. Assim nasceu o “trabalhador do conhecimento” dentro das organizações, dotado de maiores

domínios, em organizações cada vez mais descentralizadas, envolvido cada vez mais com as relações estratégicas da empresa (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Nesse contexto, a conceituação de T & D é a de um processo de integração cultural que envolve mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes, onde estes se relacionam entre si, ajudando no desenvolvimento de tarefas e otimização de resultados (MARRAS, 2009). Nesse contexto, Dessler (2003) afirma ser uma associação de metodologias que são utilizadas para ajudar no crescimento dos colaboradores para que estes desenvolvam habilidades que serão utilizadas no dia-a-dia no meio organizacional.

Dessa forma, o treinamento e o desenvolvimento auxiliam para que os colaboradores tenham uma base técnica de aperfeiçoamento para o desenvolvimento de suas tarefas diárias nos cargos em que ocupam. Assim a organização atua como principal precursora no ensino e preparação desses trabalhadores, que através disto desenvolvem melhor suas capacidades técnicas, sua criatividade e suas habilidades. Todo este aperfeiçoamento retorna em ganhos organizacionais que acrescem como vantagem competitiva para a empresa a qual trabalhem.

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), o processo de T & D possui 4 fases:

- A. Levantamento das necessidades** - Essa fase busca a análise de todo o plano estratégico da organização, assim como de suas metas, para dessa forma fazer uma análise profunda das necessidades de cargos para prever quais são as reais carências e atribuições que os cargos pedem, como também traçar o perfil do colaborador, para assim planejar a melhor forma de realização do treinamento. Os principais tipos de instrumentos utilizados são: entrevistas com gerentes superiores, avaliação de desempenho, e questionários com os colaboradores.
- B. Planejamento e Programação** - Depois de levantadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento é feito um plano estratégico de ação, além do levantamento de recursos para a realização dos treinamentos.
- C. Execução do Treinamento** - Conforme o próprio título traduz é pôr em prática tudo o que foi colocado no plano de ação. Importante salientar que o treinamento pode ser realizado tanto fisicamente quanto a distância, dependendo da necessidade de cada organização.

**D. Avaliação dos Resultados de Treinamento** - Como qualquer programa implementado pela organização, deve-se realizar um *feedback* de todo o processo realizado para avaliação dos resultados. É interessante a avaliação em todo o processo, e não apenas em seu término. Dessa forma é possível analisar a sua eficiência e proporcionar melhora dos treinamentos realizados.

É importante salientar que apesar dos dois temas, treinamento e desenvolvimento, serem bastantes parecidos, não dispõem do mesmo significado. Treinamento, de acordo com Araújo (2006), está ligado ao processo de aprendizagem como resposta a uma observância do cargo ou função que o colaborador ocupa. Dessa forma promove uma melhoria entre as exigências da organização, alinhando-as com o crescimento pessoal e profissional do indivíduo.

Para Litto e Formiga (2009, p. 224):

A função de treinamento tem origem ainda na administração científica. A preocupação de promover treinamento como meio de formação profissional tem suas origens em Taylor e Ford. O objetivo era atender à demanda por pessoal tecnicamente capacitado a fim de suprir a indústria em massa que, nessa época, se anunciava como principal vetor de acumulação capitalista.

Conforme citado anteriormente, o treinamento é um processo de aprendizagem mais focado no presente, ou seja, geralmente a curto prazo. O treinamento passa a ser uma fonte de lucratividade organizacional visto que os colaboradores participam ativamente dos lucros.

Já o desenvolvimento é um processo mais demorado, pois ele atua de forma contínua, e não está diretamente ligado ao desempenho de tarefas apenas para um cargo específico e sim ao desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador, cuidando da carreira como um todo. Todo esse processo de aprendizagem volta para a organização em recursos humanos superiores, trazendo vantagem competitiva (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O desenvolvimento não está ligado apenas a um simples treinamento específico para determinada área, mas inclui o desenvolvimento de uma carreira profissional assim como proporciona o desenvolvimento de outras competências.

O treinamento e o desenvolvimento são vistos como importantes ferramentas que buscam desenvolver novas competências em colaboradores. Em linhas gerais são feitos para agregar valor aos empregados, à corporação e a todos participantes ligados direta ou indiretamente à organização.

Segundo Marras (2009), o treinamento e o desenvolvimento podem trazer vários benefícios à organização, tais como; o aumento de produção - pois de acordo com que vão se desenvolvendo as aprendizagens, as técnicas aprendidas vão se tornando cada vez mais precisas; e aumento na motivação - pois com o aperfeiçoamento obtido, o colaborador irá se desenvolver cada vez mais, trazendo satisfação pessoal.

De acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) existem 4 níveis para avaliação geral de um treinamento:

*Reação* - nesta primeira etapa verifica-se como foi a reação dos colaboradores ao processo de treinamento, devendo a empresa avaliar se houve obtenção de resultados positivos, pois essa é a garantia de um bom treinamento;

*Aprendizado* - Esta etapa busca medir o grau de entendimento acerca dos cursos, ou seja, se a aprendizagem foi clara. É nesta etapa que são medidos o grau de entendimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA);

*Comportamento* - através desta etapa é avaliado se houve mudança comportamental por parte dos funcionários. É importante para medir a satisfação dos participantes com o curso, pois os resultados influenciam sobremaneira individualmente e coletivamente na organização;

*Resultados* - nesta última etapa analisa-se basicamente os resultados alcançados na organização, tais como, por exemplo: aumento produtivo, se houve uma baixa de custos organizacionais, e índice de absenteísmo. Resumindo, busca-se avaliar o impacto obtido na organização pelo curso.

Pacheco et al (2009) vai mais além inferindo que o resultado obtido com a realização dos cursos, para que eles sejam satisfatórios, dependem também de uma série de distinções pessoais de cada um, sejam elas, as vivências e/ou experiências. Para tal conclui que a capacidade avaliativa do colaborador em gostar ou não do resultado do curso também diz respeito ao momento de satisfação no cargo que esse ocupa. Dessa forma, existem uma série de fatores que corroboram para que o resultado seja ou não promissor.

Outro fator que influencia no resultado do treinamento e desenvolvimento está na importância que as organizações dão a estes cursos pois, apesar de serem bastante habituais a sua utilização, seja ela EAD ou presencial, existem algumas organizações que ainda não dão a devida importância à capacitação. Investindo em

capital intelectual uma organização pode elevar seus ganhos e até mesmo evitar que venha a falir.

### **3 Metodologia**

O presente estudo de caso visou estudar um pequeno grupo de gestores sobre a sua percepção da ferramenta EaD como fonte de treinamento e desenvolvimento. O grupo estudado neste artigo foram gestores de determinada multinacional varejista no ramo de materiais de construção.

Na procura de resultados satisfatórios, a abordagem metodológica deste se traduz em pesquisa qualitativa. Segundo Flick (2009) a pesquisa qualitativa não está relacionada apenas a um único conceito teórico, mas a várias abordagens conceituais, vários pensamentos científicos. Estes métodos científicos se caracterizam por discussões de dados.

Mais precisamente, o amplo método escolhido foi o de estudo de caso. O estudo de caso busca responder a indagações de “como” ou “por que”, e dessa forma esse tipo de pesquisa compreende a análise e a coleta de dados, tornando este tipo de estudo bastante abrangente (YIN, 2015). Com o passar dos anos houve também avanços nos meios tecnológicos utilizados para realização desse tipo de pesquisa, que passou a se utilizar da tecnologia, conforme cita Yin (2015, p.32): “âmbitos novos como as entrevistas por e-mail, os grupos focais online e a etnografia virtual”.

O objeto de estudo foi uma organização do ramo de materiais para construção, escolhida pelo fato de ser uma multinacional que já se utiliza há bastante tempo da prática de realização de cursos pela modalidade a distância, tendo implementado uma universidade corporativa na região de São Paulo. Atualmente, possui 41 lojas no Brasil em todos os onze estados mais o Distrito Federal. Essa organização foi eleita por 3 anos consecutivos como a melhor empresa para se trabalhar de acordo com o grupo *Great Place to Work*.

Existem diversas técnicas de pesquisa para este tipo de método de estudo de caso, dentre elas pode ser citada a entrevista, que, segundo Gil (2012), é muito importante para descobrir através das pessoas o que elas desejam, sabem ou querem sobre determinado assunto. É uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas de cunho social. Se refere ao método em que o investigador formula perguntas/questões ao investigado na tentativa de obter respostas que lhe sejam convenientes à pesquisa.

Mais precisamente, foram entrevistados dois colaboradores: um atua na área de comercial e outro na área financeira, e ambos possuem cargo de liderança e já realizaram cursos pela própria organização na modalidade a distância, usando-os como ferramenta de treinamento e desenvolvimento profissional.

As entrevistas ocorreram de forma individual a cada um desses gestores, onde o método utilizado para realização foi a entrevista por pauta, a qual, segundo Gil (2012, p. 112) “apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. Desta forma o entrevistado obteve a liberdade em suas respostas, não se prendendo apenas às perguntas feitas de forma direta.

O roteiro de entrevista que serviu como apoio para as entrevistas apresentava 20 perguntas que tratavam de temas gerais como, por exemplo, a posição dos colaboradores na organização, além de pontos específicos como, por exemplo, cursos a distância realizados e suas percepções acerca dos treinamentos (pontos positivos e negativos). As entrevistas duraram em média 35 minutos para cada gestor e foram realizadas no escritório de recursos humanos da organização, situado em Taguatinga-DF.

Para a análise de dados foi utilizada a “codificação aberta” da “Teoria Fundamentada nos Dados”.

De acordo com Charmaz (2009, p.15) “ao adotar os métodos da teoria fundamentada, você poderá conduzir, controlar e organizar a sua coleta de dados e, além disso, construir uma análise original dos seus dados”. Esse é um tipo de teoria interpretativa sem que se use uma teoria a ser testada, ou seja, ela se utiliza do desenvolvimento de uma teoria baseada na análise e coleta de dados, e dessa forma o pesquisador não irá aplicar uma teoria já estabelecida, mas se basear nos fenômenos observados para se construir uma nova.

Existem muitas formas de coleta de dados: entrevistas, cartas, biografias. Após a análise dos dados se cria uma codificação destes, envolvendo uma comparação entre casos, fenômenos ou mesmo conceitos e, através desses, os dados são classificados e analisados, os quais servirão de preceitos para o desenvolvimento de teorias (FLICK, 2009). Segundo Charmaz (2009, p. 72):

A codificação é o elo fundamental entre a coleta dos dados e o desenvolvimento de uma teoria emergente para explicar esses dados. Pela codificação, você define o que ocorre nos dados e começa a debater-se com o que isso significa.

Existem alguns tipos de codificação, dentre esses, Charmaz (2009) define a codificação aberta como um processo analítico por meio do qual se examina, por exemplo, incidente por incidente. Essa codificação se utiliza da comparação de método, ou seja, compara atividades, ações, objetos ou quaisquer outros dados coletados na pesquisa e analisa-os e agrupa-os com relação as suas similaridades e diferenças. Assim, através dessas análises cria-se novas categorias conceituais. Assim, as análises de dados foram desenvolvidas, via codificação, na forma de “categorias” de conceitos, as quais serão expostas a seguir.

#### **4 Análise de Dados**

As entrevistas foram realizadas com o gerente comercial e com o gestor financeiro de uma empresa do comércio varejista de materiais de construção, que trouxeram dados acerca de suas experiências de utilização da plataforma EaD na organização, trazendo suas principais percepções a respeito dessa nova modalidade, de ensino à distância.

O delineamento principal desta pesquisa teve enfoque sobre qual a percepção dos gestores sobre a educação a distância ser utilizada como ferramenta de treinamento e desenvolvimento. As primeiras perguntas visavam a percepção geral sobre o cargo de cada um dos gestores. O gerente comercial possui 10 funcionários sobre sua supervisão, 5 anos atuando na mesma empresa, possuindo 3 anos de chefia, e o gestor financeiro possui 5 colaboradores sob sua gestão, atuando há 6 anos na mesma empresa e apenas 1 ano de chefia. Os resultados abaixo são apresentados de acordo com as principais categorias geradas através do método da codificação aberta tal exposto em Charmaz (2009).

##### **4.1 Características Gerais dos Cursos Realizados: Treinamento e Desenvolvimento**

A empresa em questão possui uma diversidade enorme de cursos de formação, tanto para o treinamento de uma tarefa específica do cargo, quanto para o desenvolvimento da carreira profissional como um todo. O gestor comercial disse ter realizado cursos tanto para a aprendizagem de novos sistemas de informações, que ocorreu quando houve migração de plataformas, como para o desenvolvimento de capacidades individuais tais como: desenvolvimento de pró-atividade e mudança de comportamento.



Ele também disse ter realizado outros cursos de treinamentos. Um, por exemplo, visava adquirir conhecimento acerca dos produtos ofertados pela organização, que giram em torno de 60 mil itens. Dessa forma os cursos eram para a aprendizagem de características técnicas dos produtos, onde todos os ensinamentos eram realizados de forma online, sendo que a última fase contou com práticas laboratoriais onde os colaboradores conhecem e enxergam o produto real em funcionamento. Segundo esse gerente, “os cursos são realizados em forma de vídeo-aulas”, que são muito mais interativas e que dispensam o uso de apostilas, o que torna a aprendizagem mais agradável e de fácil entendimento.

O gestor financeiro também realizou o mesmo curso realizado pelo gestor comercial, que culminou na mudança para outro sistema de informação (i.e, treinamento), e outro que visava o aperfeiçoamento no atendimento ao cliente (i.e. desenvolvimento). Segundo ele, este último melhorou a sua comunicação, traquejo social, e até mesmo a forma de se portar diante dos clientes.

#### **4.2 Economia de Tempo**

De acordo com os dois gestores foi possível observar que quando foi empregado a EaD, o resultado foi muito satisfatório em relação à economia de tempo dentro da organização, pois antes a maioria dos cursos eram ofertados fora do local de trabalho. Assim, sendo realizados de forma online, esses gerentes não precisavam de horário específico para estudar e, como às vezes eles são feitos no próprio local de trabalho, o colaborador pôde intercalar esses cursos entre suas atividades diárias, isso segundo o gestor financeiro.

O gestor comercial informou que muitas vezes os cursos foram realizados na sua própria residência ou nos horários vagos durante o expediente. Dessa maneira, o fato de não ter o dispêndio de tempo de deslocamento para outro lugar para realização do curso é uma vantagem enorme, o que se confirma com suas palavras: “já tive que ir à São Paulo para realização de um curso, hoje esse mesmo curso já se encontra disponível na forma online”.

#### **4.3 Jogos Virtuais como algo efetivo e divertido**

Os dois gestores informaram a existência de uma plataforma mais recente de realização de treinamento e desenvolvimento, que é a plataforma dos jogos virtuais imersivos. O gestor financeiro informou que ainda não se utilizou dessa tecnologia, mas elogiou a forma especial de como é feito esse curso na organização.

O gestor comercial já utilizou essa ferramenta e conta como gostou dessa nova plataforma: “é uma forma de aprendizagem mais dinâmica, prática que foge apenas do estudo da teoria”. Ainda relata que através dos cursos realizados são utilizados tabuleiros de jogos lúdicos totalmente de forma online e coletiva, nos quais aplicam-se perguntas acerca do conteúdo estudado. E como forma de competição entre os colaboradores, os mesmos “jogam” na plataforma como forma de testar seus conhecimentos, além de ser um aprendizado divertido.

#### **4.4 Rapidez nos Processos de Aprendizagem**

Todos os entrevistados foram unânimes ao afirmar que uma das qualidades da EaD era a rapidez que se tinha com este tipo de curso, em comparação ao feito presencialmente. O gestor financeiro destaca a fácil interação que se pode ter com diversos colaboradores nos mais variados Estados, mesmo estando longe uns dos outros: “é muito bom, pois não ficamos restritos aos conhecimentos dos colaboradores apenas aqui da loja, mas com o de todos os Estados”.

Segundo o gestor comercial, o curso realizado a distância facilita bastante com relação à carga horária, pois pode facilmente ser adaptado ao modo de vida do colaborador, que não precisa dispendir todo o tempo necessário de uma carga horária real de curso. Por exemplo, segundo ele “um curso que possua 100 horas aulas gastará em média 60 dias de aulas, além do trabalho com deslocamento. Já com a plataforma EaD esse tempo é bastante flexível e adaptável ao nosso estilo de vida”.

Outro fator observado é a capacidade de visualização dos cursos quantas vezes forem necessárias, pois, apesar dos cursos antigos geralmente serem disponibilizados em forma de apostilas, na modalidade EaD muitos deles são feitos em forma de vídeo-aula, o que facilita bastante na hora de revisá-los. Conforme cita o gestor comercial, “o que mais gosto nas aulas EaD são as vídeos-aulas que ajudam muito o entendimento, pois apesar de não ter um professor presencialmente, ainda é a melhor forma de estudar, ao invés de ficar apenas lendo textos e mais textos”.

#### **4.5 Avaliação de Resultados Multifacetada**

No que se refere à avaliação de resultados, os gestores informaram que existe a avaliação em todos os cursos, efetuadas ao término dos cursos. Segundo eles, existem duas fases que são impostas a todos os cursos e outras três que são feitas a cursos específicos. O gestor comercial diz que a primeira fase/nível tem por objetivo

a avaliação de qual seria a percepção deles acerca do curso, onde são feitas perguntas do tipo: qual sua satisfação sobre o curso realizado? Qual seu grau de entendimento com relação ao conteúdo aprendido?

O gestor financeiro informou a respeito do segundo nível de avaliação, quando disse ter sido submetido a uma prova que é realizada antes e depois da realização do curso, e que tem o objetivo de medir o conteúdo aprendido. Segundo ele, ainda existem outras fases de avaliação que são submetidas a cursos específicos. Uma delas está na avaliação associada a um plano de ação, ou seja, o colaborador é avaliado sob a forma de ações indicadas por ele, as quais devem ser colocadas em prática de acordo com o aprendido no curso. Mais especificamente, ele disse ter tido que repensar as atuais gamas de produtos para depois pô-las em prática, entregando uma solução diferente das existentes. Dessa forma, isso “transforma as pessoas a nível de aprendizagem”.

#### **4.7 Multiplicador Interno efetivo**

Uma novidade observada é o multiplicador interno, grande oportunidade implementada pela organização, na qual o gerente comercial pôde fazer parte. Essa por sua vez representa curso diferente do habitual nas organizações, pois se utiliza do próprio colaborador como fonte de disseminação das informações, no caso, treinamento dos cursos. Ou seja, o colaborador passa a ser um professor atuante do curso, que também é realizado pela plataforma EaD.

Segundo ele, é feito uma entrevista com o funcionário que possui especialidade em alguma tarefa específica da empresa, ou seja, para verificar se o mesmo é especialista em um tema característico de seu cargo. Essa entrevista visa verificar, entre os colaboradores que desejam ser multiplicadores, a aptidão para ser atuante do curso. Caso seja positivo, o colaborador passa por um teste e um treinamento específico para aperfeiçoamento dessa habilidade de treinamento e desenvolvimento.

Somente após receber o título de multiplicador é que esse funcionário passa a atuar na plataforma como professor. Segundo o gestor em questão, essa forma de treinamento é muito boa pois “humaniza” as situações diárias, pois um professor terceirizado, que só detém conhecimento técnico, nunca conseguirá perceber as adversidades e características pessoais do cargo, quanto um atuante afinho.

#### **4.8 Pontos Negativos: monotonia, falta de interesse e dificuldades com dúvidas**

Existem alguns pontos negativos tratados pelos gestores no que tange a educação a distância. Ambos disseram ter possuído resistência nessa nova plataforma de ensino. O gestor financeiro disse que não confiava muito no método, pois acreditava que dessa maneira não haveria a possibilidade de uma aprendizagem efetiva tanto quanto seria no ensino presencial. No entanto, esse gestor mudou de opinião após realizações de tais cursos a distância.

O gestor comercial apontou para o fato da falta de disciplina por parte de participantes, pois segundo ele “o curso EaD gera uma monotonia que dispersa e gera falta de interesse”. A possibilidade, segundo ele, de poder estudar na melhor hora que convir é muito boa, porém, isso pode gerar uma falta de interesse e de responsabilidade no acesso à plataforma de EaD. Porém, o gestor se atenta ao fato de não ser um problema gerado unicamente pela plataforma online, e sim também pela falta de disciplina e responsabilidade das pessoas, pois quem a utiliza de forma consciente certamente conseguirá obter êxitos.

A Interação com o professor é outro fator que impacta no curso EaD, segundo informado pelos dois entrevistados. O gestor de finanças atenta para o fato de que as dúvidas em um curso presencial são bem mais simples de serem sanadas, fato dificultado em cursos a distância, mesmo havendo um professor online. “A interação entre professor e aluno é algo que a educação a distância provavelmente nunca conseguirá suprir”, confirma o gestor comercial.

## **5 Discussão**

Através das respostas dos gestores é possível perceber que a educação a distância é muito bem instigada na empresa em questão, a qual possui até mesmo universidade corporativa. Constata-se assim as percepções deles acerca da Ead como ferramenta de treinamento e desenvolvimento, que segundo eles é bastante efetiva e funcional.

Através dos entrevistados pode ser observado que a EaD possui como vantagens a sua facilidade em proporcionar estudo, pois economiza tempo e recursos financeiros, o que está de acordo com as afirmações de Eboli (2004), que defende que a educação a distância traz uma maior flexibilidade do que outras formas de ensino, trazendo uma maior liberdade aos estudantes nas questões relativas a tempo e hora, o que também resulta em economias financeiras para a organização que o adota.

A referida organização se utiliza do que há de mais novo no mercado tecnológico para propiciar um ensino de qualidade. Através dos gestores, percebe-se a utilização de jogos virtuais como elemento extra de ensino aos colaboradores, que por sua vez se refere a 6ª geração dos ambientes virtuais imersivos (GOMES, 2004). Conforme cita Gomes (2004), os ambientes virtuais vieram para suprir algumas carências que ocorrem na EaD, como a interação entre alunos, pois esse ambiente imita de forma virtual a realidade, tornando-o mais interativo, o que facilita o ensino e aprendizagem.

É fato que essas novas ideias começam a aparecer no momento em que a tecnologia da informação, aliada à gestão do conhecimento, passou a ter um grande enfoque no século atual, ou seja, a “gameificação”, nomenclatura usada pela organização, só é possível graças aos avanços das gerações mais avançadas de EaD, citadas por Moore e Kearsley (2007) e Gomes (2004).

Essa instituição se utiliza das técnicas de avaliação propostas por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), conforme citou o gestor comercial sobre a sua satisfação acerca dos cursos realizados. Essas técnicas dizem respeito ao primeiro e segundo nível de avaliação propostos pelo Autor. A reação e o aprendizado, segundo o autor, visam a avaliar o resultado do curso através da opinião dos colaboradores, sendo que a primeira identifica a obtenção de resultados positivos obtidos durante e ao término do curso, e o segundo diz respeito ao grau de entendimento dos estudantes.

O gestor comercial informou que em outras etapas são efetuadas análises práticas como forma de medição dos resultados, e que essas por sua vez dizem respeito as duas últimas etapas propostas por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010): o comportamento e o resultado. O gestor informa ainda que a organização busca medir o resultado financeiro desse tipo de investimento, conceitualmente, o retorno sobre o investimento – ROI, que se configura no último nível de “avaliação” proposto pelo Autor.

Ainda segundo o gestor comercial, a principal forma de medição da organização é através dos retornos que os colaboradores trarão nos próximos 6 meses. De acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) existem diversas formas de avaliação dos indicadores, tais como: aumento no volume de vendas e até mesmo o grau de evolução obtido pelo colaborador.

Com a criação dos “multiplicadores internos” percebe-se uma grande estratégia da organização de reduzir sobremaneira seus custos, tanto com a migração para a

plataforma EaD quanto com o gasto com instrutores, pois esses são os próprios colaboradores. Podem ser percebidos aqui conceitos abordados por Meister (1999), pois com a inserção dos próprios colaboradores como professores, os ensinamentos propostos nos cursos, não são repassados como forma padrão a todos, mas sim modificados e adequados à realidade da empresa, gerando também vantagens econômicas, pois são utilizados a própria mão de obra como instrutores profissionais.

É importante salientar que para realização de um bom treinamento e desenvolvimento organizacional, seja ele presencial ou Ead, a organização não pode apenas comprar cursos “prontos” e inseri-los para dentro da empresa sem a real adequação aos métodos e planejamentos que a organização possui, pois caso contrário será apenas um dispêndio de tempo e dinheiro.

Eboli (2004) cita a grande importância de um bom T&D ser realizado adaptando-se os conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador ao da organização, sendo que foi através deste princípio que surgiram as primeiras universidades corporativas. A organização investigada percebeu essa grande importância e há quase 2 anos possui sua própria universidade corporativa, que atua na realização de cursos aos seus mais de 10 mil funcionários aqui no Brasil.

A educação online nas organizações possui algumas desvantagens, conforme citaram os entrevistados, dentre elas: a falta de interação entre professor- aluno, maior necessidade de esforço e disciplina por parte dos alunos, além da dificuldade de motivação e organização na realização dos cursos. Essas desvantagens confirmam o citado pelos autores Albertin e Brauer (2012).

Os mesmos autores destacam ainda que algumas dessas dificuldades e limitações muitas vezes ocorrem pelo fato da não adequação da estratégia de ensino para o modelo de EaD, dessa forma gerando um maior esforço por parte dos alunos, acarretando em desinteresse e frustração. Dessa forma o problema não está na EaD e sim na proposta de ensino (ALBERTIN; BRAUER, 2012).

Sabe-se que a EaD depende do uso de grandes tecnologias e que essa modalidade de ensino ainda não é tão consolidada na mente das pessoas, porém, a educação corporativa já é vista como ferramenta estratégica de desenvolvimento organizacional, e que se utilizada de maneira correta diminui sobremaneira os custos das organizações. Deixou de ser apenas um modismo organizacional a partir do momento em que os gestores observaram seu alto grau de desenvolvimento de pessoas (ROSEMBERG, 2002).

## 6 Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo geral analisar as percepções da educação a distância em ser tratada como ferramenta estratégica de treinamento e desenvolvimento de colaboradores. O objetivo foi alcançado através das respostas obtidas nas entrevistas sobre a opinião de dois gestores que se utilizam dessa ferramenta de ensino e a aprovam como uso organizacional.

Através das respostas dos entrevistados percebe-se que a educação a distância está cada vez mais inserida no meio organizacional, onde o estágio máximo de utilização dessa ferramenta está na criação de universidades corporativas “on-line” por parte das organizações.

Percebe-se que é uma ferramenta que aos poucos vem ganhando cada vez mais espaço e começa a ser tratada como diferencial competitivo pelas empresas. As organizações de hoje já não sobrevivem sem o intermédio da tecnologia, principalmente as grandes corporações.

Visto que a educação a distância é um meio funcional de estudo, seja ele corporativo seja educacional, o que deve ser potencializado são as vantagens que essa ferramenta proporciona, pois, poder estudar sem ter que enfrentar trânsito, sem se preocupar com a hora do ensino, e claro, com a grande economia de recursos, torna essa ferramenta um meio eficiente e eficaz na prática de ensino e aprendizagem.

As principais limitações desta pesquisa ficaram na grande dificuldade de acesso aos gestores, pois a referida empresa estava em mês de prática de inventário organizacional, bem como na dificuldade em se encontrar materiais científicos que tratem especificamente de treinamento e desenvolvimento na educação corporativa com foco em EaD.

Como sugestão de trabalhos futuros, seria interessante a realização de pesquisas mais complexas e aprofundadas sobre a educação corporativa para avaliar seus impactos na criação de vantagem competitiva organizacional, o que demandaria um maior tempo de análise e pesquisa, e múltiplos métodos de investigação.

### Referências

- ALBERTIN, A. L.; BRAUER, M. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1367-1389, Oct. 2012.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEAL, A. **O sistema de informação como estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: ArtMed, 2009.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: ArtMed, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMEZ, M. V. **Educação em rede: uma visão emancipadora**. São Paulo: Cortez, 2004.
- GUAREZI, R. de C. M.; MATOS, M. M. de. **Educação a Distância sem Segredos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L.M.; ZACCARELLI, Laura M. **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HARGREAVES, A. **O Ensino na Sociedade do Conhecimento: a educação na era da insegurança**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- KIRKPATRICK, D.L; KIRKPATRICK, J. D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.
- MARTINS, H. G. Educação corporativa: educação e treinamento nas empresas. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. (Org.). **Educação a distância: o estado da arte**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p. 224-227.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.
- MEISTER, J. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.



MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

MILKOVICH, G. T; BAUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas 2000.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

RIBEIRO, R. A. **Introdução a EAD**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROSEMBERG, Marc. **A Revolução do E-learning: estratégia para a transmissão do conhecimento na era digital**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SCHLOSSER, R. L. A atuação dos tutores nos cursos de Educação a Distância. **Colabor@ – Revista Digital da CVA – Ricesu**, v. 6, n. 22, fev. 2010.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Tecnologias da informação aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.